



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Förändring ur ett medarbetarperspektiv

Förändringsmottagarnas tolkning av en planerad förändringsprocess

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Joanna Söderlund
Pål Wetterbrandt
Handledare: Cyro Banega
September, 2014



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Studien har gjorts vid ett internationellt verkstadsföretag i västra Sverige. Likt andra organisationer står detta företag inför utmaningen att anpassa sig i en föränderlig omvärld och marknad. Företaget har nyligen genomfört en förändringsprocess då rotation införts bland medarbetarna på produktionslinjen. Målet med förändringen var ökad funktionell flexibilitet samt minskad sjukfrånvaro till följd av slitage samt monotont arbete. Vidare önskade organisationen ge produktionspersonalen en chans till utveckling i arbetet. Denna förändringsprocess har legat till grund för det empiriska materialet i studien.

I denna studie har vi ämnat belysa en förändringsprocess utifrån ett medarbetarperspektiv. Vidare har syftet i studien varit att, utifrån medarbetarnas tolkningar, belysa en planerad förändringsprocess. Det empiriska materialet är baserat på två fokusgrupper, innehållande fem respondenter i varje grupp. Det empiriska materialet har transkriberats och tematiserats utifrån vår valda teori.

Som teoretisk utgångspunkt har vi utgått från perspektivet planerad förändring vilket innehåller steg samt händelser vilka driver en förändringsprocess framåt. I denna studie definieras dessa händelser och aktiviteter som förändringsmotorer. Dessa förändringsmotorer har legat till grund för vår samtalsguide under fokusgrupperna samt utgjort teman under bearbetningen av empirin. I analysen kopplades det empiriska materialet inom varje förändringsmotor till olika steg i förändringsprocessen. Detta då varje förändringsmotor i varierande grad bidrar till förändringens implementeringsprocess. Resultatet i studien visar att samtliga steg i förändringsprocessen ej har uppnåtts vilket innebär att förändringen ej är institutionaliserad i verksamheten. Utöver verksamhetens låga nyttjande av förändringsmotorer framkom att verksamhetens höga omsättning av bemanningspersonal har försvårat den aktuella förändringsprocessen.

Examensarbete, kandidat:	15 hp
År:	2014
Handledare:	Cyro Banega
Examinator:	Ylva Ulfsdotter Eriksson

Nyckelord: Organisationsförändring, planerad förändring, förändringsmotorer, förändringssteg, Sensemaking.

Innehållsförteckning

1. "The only constant is change"	2
1.1 Syfte och frågeställningar	3
1.2 Organisationen.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Urval och Respondenter	4
2.2 Instrument.....	5
2.3 Tillvägagångssätt	5
2.4 Analys av empiri.....	6
2.5 Etiska överväganden	6
2.6 Metoddiskussion	7
3. Teori och tidigare forskning.....	8
3.1 Tidigare forskning - Ledningsperspektiv.....	8
3.1.1 Förändringsperspektiv	8
3.1.2 Planerad förändring	9
3.2 Teori – Ledningsperspektiv	10
3.2.1 Steg i förändringsprocessen	10
3.2.2 Förändringmotorer.....	11
3.2.3 Planerad förändring - kritik	14
3.3 Tidigare forskning - Medarbetarperspektiv	14
3.4 Teori - Medarbetarperspektiv.....	14
3.4.1 Sensemaking.....	14
4. Resultat.....	15
4.1 Acceptans av förändringsvision	15
4.2 Ledarskapsrelaterade handlingar.....	16
4.3 Förändringsrelaterad kommunikation.....	16
4.4 Förändringsrelaterad utbildning	17
4.5 Förändringsrelaterat deltagande	17
4.6 Struktur och kontrollprocesser.....	17
5. Analys.....	18
5.1 Medarbetarnas tolkning av organisationens nyttjande av förändringsmotorer... 18	
5.2 Medarbetarnas tolkning av förändringsmotorernas inverkan på förändringsprocessen	20
6. Diskussion	21
6.1 Sammanfattning	24
6.2 Förslag på vidare forskning.....	24
7. Källhänvisning	25
Bilaga 1.....	27
Bilaga 2.....	29

1. "The only constant is change"

Trots att det passerat två millennier sedan den grekiske filosofen Heraclitus uttryckte ovannämnda citat är det på många sätt mer relevant än någonsin. Den nya internationaliseringen av arbetslivet (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006) är en av orsakerna till citatets relevans. Sedan stora delar av västvärlden föll offer för den ekonomiska krisen på 1970-talet har företag behövt söka sig utanför landets gränser för att höja sina intäkter. Internationaliseringen av arbetslivet karaktäriseras av en marknad i ständig förändring där företag i hög grad måste kunna anpassa sig till marknaden (Allvin et al., 2006). Förändring har således blivit en nödvändighet för företagens överlevnad (Allvin et al., 2006, Sveningsson & Sörgärde, 2007; Beer & Nohria, 2000). Då anpassning och förändring kan vara skillnad mellan en organisations överlevnad eller förfall har en opportunistisk bransch växt fram i syfte att vägleda och stötta företagets ledningar i processen. Konsultföretag och populärorienterade teorier erbjuder modeller och koncept som ämnar förklara varför en förändring sker och viktiga ingredienser vilket gör en förändringsprocess lyckad (Sveningsson & Sörgärde, 2007). Forskare inom förändringsfältet ställer sig inte sällan negativa till denna typ av lösningar där framgång och lyckliga slut utlovas med hjälp av några enkla knep. Forskarna betonar framför allt att den komplexitet som utgör en organisation omöjligt kan förutspås och bemästras med hjälp av en enkel modell. Vidare tenderar den populärorienterade litteraturen att vara flyktig och nya moden och teorier presenteras löpande utan reell förankring och forskning (Sveningsson & Sörgärde, 2007).

Trots att förändring är ett viktigt inslag i många företag är andelen misslyckade förändringsinitiativ långt fler än lyckade, detta oberoende av vilken slags förändring som genomförs (Beer & Nohria, 2000). Förändring är, kanske på grund av detta, även inom forskningen ett väl utforskat område (Alvesson & Sveningsson, 2008). Drivkrafterna bakom en förändring har varit ämne för en rad olika perspektiv och discipliner (Alvesson & Sveningsson, 2008). Van de Ven och Poole (1995) utkristalliserade, efter en grundlig litteratursökning, fyra huvudsakliga perspektiv inom forskningen: förändring som livscykel, förändring som evolution, förändring som dialektisk process och maktkamp samt planerad förändring. Ett perspektiv som inte sällan lyfts i diskussioner inom forskningen är planerade förändringar. I denna teori är det avgörande steget i processen planeringsstadiet då den kraft som skapas där ger objektet energi under resten av processen. Således innehar skaparna av objektet, ledningen i organisationen, en betydande roll för förändringsinitiativets utfall (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Forskning inom förändringsarbete tenderar generellt att angripa processen utifrån en organisatorisk nivå, således hur organisationen skall handla för att förändringen skall bli lyckad. Fokus riktas sällan på hur medarbetarna, mottagarna i en organisation, reagerar på förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008; Bovey & Hede, 2001; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Sensemaking är en teori vilken ämnar förklara den sociala process vilken präglar en förändring (Senior & Swailes, 2010). Sensemaking sker då objektet, förändringen, transformeras då den tolkas av mottagarna i organisationen. Sensemaking som teori innebär således, till skillnad från planerade förändringsteorier, att mottagarna av förändringen är huvudaktörer då man studerar och försöker förstå förändringsprocesser (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Syftet för denna studie har varit att utifrån medarbetarnas tolkningar, belysa en planerad förändringsprocess. Vår förhoppning är att studien skall belysa den komplexitet vilken präglar en planerad förändring.

En förändringsprocess involverar vanligtvis flera aktörer så som ledningsgrupp, HR, fack samt medarbetare. Vanligtvis är HR, tillsammans med ansvariga chefer, en aktiv del i den process vilken innebär att planera och genomföra förändringar inom organisationer. Med kunskap om det mörka öde de flesta förändringsinitiativ står inför bör en ökad förståelse för förändringsprocesser vara av intresse för dessa aktörer. Studien är på så sätt relevant för samtliga aktörer vilka befinner sig i organisationer som genomfört en förändring eller står inför utmaningen att genomföra en förändring.

I denna studie har vi utgått från Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell av planerat förändringsarbete vilken grundar sig i ett ledarskapsperspektiv. Modellen utvecklades efter en genomgående litteraturstudie och består av de steg vilka beskrivs som mest avgörande för att en förändring skall bli lyckad. Utöver dessa steg definieras de aktiviteter och händelser vilka i litteraturen beskrivs som avgörande för att en organisation skall uppnå de olika stegen i förändringsprocessen. Whelan-Berry och Somervilles (2010) benämning av dessa aktiviteter och händelser är förändringsmotorer [change drivers]. I studien har vi valt att studera medarbetarnas tolkning av dessa förändringsmotorer. Vidare utvecklar vi resonemanget rörande medarbetarnas förståelse av förändringsprocessen med det teoretiska verktyget Sensemaking. Sensemaking innehar, till skillnad från den planerade förändringens ledningsperspektiv, ett medarbetarperspektiv av förändring.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är, att utifrån medarbetarnas tolkningar, belysa en planerad förändringsprocess.

Frågeställningarna vi vill besvara är: I vilken grad har organisationen, enligt medarbetarna, använt sig av förändringsmotorer i förändringsprocessen? Hur har förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, påverkat förändringens utfall?

1.2 Organisation

Studien har genomförts på ett internationellt verkstadsföretag med en av sina verksamheter i Västsverige. I denna verksamhet finns en rad enheter, däribland ekonomiavdelning, försäljning, produktionsutveckling samt produktion. Produktionsenheten består av tre skilda enheter vilka bedriver standardiserat monteringsarbete. Arbetsmomenten mellan enheterna skiljer sig till viss del, exempelvis monteringsstiden. Produktionen är uppdelad i linjer vilka består av ett varierat antal stationer. Varje station bemannas av en produktionsanställd. En produktionschef är ansvarig för samtliga tre produktionsenheter. Alla produktionsenheter är organiserade enligt samma princip med en enhetschef som styr ett varierande antal skiftledare beroende på enhetens storlek. Skiftledarna leder de produktionsanställda i den dagliga verksamheten. En andel av de produktionsanställda består av inhyrd bemanningspersonal, denna andel varierar beroende på efterfrågan av verksamhetens produkter (personlig kommunikation, 18 februari, 2014). Allvin et al. (2006) beskriver Atkinsons syn på flexibilitet, som ett sätt att utnyttja arbetskraften till fullo. Inhyrd personal är en form av numerisk flexibilitet då det ger möjlighet att växla arbetskraftens omfattning, beroende på upp och nedgångar i efterfrågan (Allvin et al., 2006).

Produktionen har genomgått ett antal förändringar de senaste åren till följd av hårdnad konkurrens i branschen och ökade krav på kostnadseffektivitet. Förändringarna omfattar övergång från kollektiv till individuell lönesättning, nedskärningar, skiftgång och rotation på arbetslinjen. Denna rapport fokuserar på en av förändringarna som har berört arbetsprocessen; rotation på linjen. Förändringsinitiativet växte, enligt verksamhetens HR-funktion, fram i växelverkan mellan företag och medarbetare. Det är således inte ett initiativ som utvecklats på central nivå i organisationen. Visionen för förändringen utformades i samtal med representanter från medarbetarnas sida samt företaget. Förändringens vision var ökad flexibilitet och minskad arbetsbelastning (personlig kommunikation, 18 februari, 2014). Rotation på linjen är en form av funktionell flexibilitet då ett av syftena är att medarbetarna skall kunna utföra många olika arbetsuppgifter vid behov (Allvin et al., 2006). Rotationen på linjerna skulle på så vis kunna minska verksamhetens känslighet vid sjukfrånvaro, underlätta upp- och nedgångar i produktionen samt ge medarbetarna en chans till utveckling i arbetet. Produktionen består av olika linjer vilka i sin tur består av olika stationer. Rotation på arbetslinjen innebär, i denna verksamhet, att produktionspersonalen skall rotera mellan de olika linjerna men även mellan de olika stationerna. Förändringsarbetet startade 2009 och är enligt företaget idag avslutat med undantag från ett problem företaget hoppas finns en lösning på. Detta rör medarbetare vilka, på grund av exempelvis sjukdom, inte kan rotera på alla linjer. Företaget har i dagsläget inte funnit en lösning på detta problem (personlig kommunikation, 18 februari, 2014).

2. Metod

Arbetet inleddes med en litteratursökning kring organisatoriska förändringsprocesser. För att studera dessa processer kan ett flertal olika metoder användas. Barbour (1999) argumenterar för att fokusgrupper är ett bättre sätt att fånga förändringsprocessers dynamiska natur än metoder som förlitar sig på upprepade mätningar eller undersökningar som studerar ett ögonblick av processen genom frågeformulär eller intervjuer under en specifik tid av förändringen. Utifrån studiens syfte är fokusgrupper ett lämpligt metodval då fokusgrupper enligt Dahlin-Ivanoff (2011) och Wibeck (2010) är ett gynnsamt sätt att fånga kollektiva uppfattningar och tankesätt.

2.1 Urval och Respondenter

Innan fokusgrupperna hölls en inledande intervju med en informant från HR-avdelningen. Intervjun gav oss en grundläggande insyn i organisationen samt HR-avdelningens bild av förändringsinitiativet. Tidsbegränsning samt tillgång till resurser har varit avgörande vid val av antal fokusgrupper i denna studie. Antalet fokusgrupper i studien är två, en fokusgrupp per enhet. Antal respondenter per fokusgrupp valdes med stöd från teorier rörande gruppdyamik. Vi valde att ha fem respondenter i varje fokusgrupp. Wibeck (2010) menar att färre än fyra respondenter per fokusgrupp, exempelvis tre respondenter, kan leda till att en av dessa tre får en medlande roll. Fler än sex personer kan å andra sidan bidra till att utrymme och inflytande per respondent minskar. Urvalet av respondenter skedde genom att enhetscheferna frågade efter frivilliga deltagare i respektive enhet. En nackdel med denna typ av urval är att frivilliga respondenter kan ha större intresse i ämnet som studeras än produktionspersonalen i allmänhet. Detta kan då ha påverkat de svar som framkommit under fokusgrupperna vilket ger en negativ effekt på validiteten samt reliabiliteten i arbetet (Larsen, 2009).

Studien är baserad på två fokusgrupper innehållande fem respondenter i varje grupp. Samtliga respondenter är anställda och arbetar i produktionen på det företag som bidragit till det empiriska materialet i studien. Den ena gruppen respondenter arbetar inom enhet 1 i produktionen medan den andra gruppen respondenter arbetar inom enhet 2. Båda könen är representerade i studien, vi finner dock ingen anledning till att redogöra för antalet män och kvinnor då det ej är av vikt för studien. Samtliga respondenter i studien arbetade under förändringsprocessen och respondenternas anställningstid varierar.

2.2 Instrument

Under fokusgrupperna användes en samtalsguide (bilaga 1) innehållande teman hämtade från teorin. Respondenterna fick även tillgång till en reducerad form av samtalsguiden i det informationsblad (bilaga 2) som skickades ut en vecka innan fokusgruppen. Detta gjordes i syfte att ge respondenterna en chans att reflektera samt förbereda sig innan fokusgruppen. Under samtalet användes två mobiltelefoner i inspelningssyfte. Utifrån ljudinspelningen gjordes en transkribering vilket är en viktig del i bearbetningen av materialet vid fokusgrupper (Dahlin-Ivanoff, 2011; Frankland & Bloor, 1999; Wibeck, 2010). Samtliga respondenter blev i förväg informerade om att ljudupptagning skulle ske under fokusgruppdiskussionen samt under den inledande presentationen vid tillfället. Detta i enlighet med den etiska principen rörande informationskrav (Bryman, 2008).

2.3 Tillvägagångssätt

Platsen för fokusgrupperna bestämdes och tillhandahölls av det företag där studien har ägt rum. Båda fokusgrupperna skedde på samma geografiska plats; på arbetsplatsen en bit bort från produktionen i en annan del av byggnaden. Det runda bord vilket fanns i rummet där fokusgrupperna ägde rum har enligt studier visat öka chanserna till en god interaktion. Detta då respondenterna kan få ögonkontakt med fler än endast den som sitter mitt emot (Wibeck, 2010).

Båda fokusgrupperna ägde rum samma dag. Under första fokusgruppen agerade en av oss samtalsledare och den andra observatör. Vid det andra tillfället bytte vi roller. Samtalsledarens roll under fokusgruppen var att introducera temat för diskussionen samt leda fokusgruppen om så behövdes. Samtalsledaren höll sig till stor del passiv under fokusgruppen då målet med fokusgruppen var att främja ett fritt samtal. Om vissa teman gick obemärkta förbi eller om respondenterna fastnade i en diskussion ingrep dock samtalsledaren. Under fokusgruppen ansträngde sig samtalsledaren och observatören att hålla sig neutrala, både verbalt och icke-verbalt, vilket enligt Wibeck (2010) ökar chanserna för ett mer nyanserat samtal då man minskar risken att påverka gruppdeltagarna. Observatörens roll under fokusgruppen var framförallt att anteckna icke-verbal kommunikation vilket är en fördel då endast ljudupptagning gjordes (Wibeck, 2010).

Under första fokusgruppen fick samtalsledaren en mer aktiv roll då samtalet stundtals avstannade. Vid dessa tillfällen ställde samtalsledaren på förhand konstruerade frågor (bilaga 1) för att uppmuntra en fortsatt dialog. Då alla teman hade berörts ställde samtalsledaren en avslutande fråga för att säkerställa att respondenterna inte hade mer att tillägga rörande temat för fokusgruppen. Samtalet i första fokusgruppen pågick i drygt 70 minuter. Under den andra fokusgruppen intog samtalsledaren en mer passiv roll då samtalet fortskred obehindrat. Samtalsledaren fick emellanåt avbryta respondenterna med en ny fråga (bilaga 1) för att kunna föra samtalet vidare. Under den andra fokusgruppen behövde även samtalsledaren avbryta fokusgruppen då den på förhand avsatta tiden 90 minuter hade fortlöpt.

2.4 Analys av empiri

Analysen utfördes genom att det empiriska materialet kategoriserades in under de teman som inhämtats i teori. Då transkribering av de båda fokusgrupperna var genomförd lästes dessa igenom och citat eller nyckelord av vikt markerades. Därefter sorterades de relevanta citaten under de teoribaserade teman som låg till grund för samtalsguiden. Efter detta följde en process där materialet lästes igenom flera gånger varav flera citat och nyckelord kunde kategoriseras under teman. Efter denna tematisering av empirin sammanställdes materialet till en sammanhängande text där citat vilka belyser kärnan av empirin valdes ut.

2.5 Etiska överväganden

I studien har etiska överväganden skett i enlighet med de fyra etiska aspekter som presenteras av Bryman (2008).

Under studiens gång har informationskravet (Bryman, 2008) efterföljts då det under arbetets gång skett en löpande kommunikation med vår kontaktperson på det företag som ligger till grund för studien. Respondenterna fick en vecka innan fokusgruppsamtalet tillgång till ett informationsblad (bilaga 2) vilket även innebär att informationskravet uppfyllts. Informationsbladet innehöll en kortfattad beskrivning av syftet med studien samt allmänna hållpunkter för fokusgruppsamtalet. Beskrivningen innehöll även det tema som skulle lyftas under samtalet. I informationsbladet tillhandahölls även kontaktuppgifter om eventuella frågor rörande fokusgruppen skulle uppstå. En beskrivning av varje respondents rätt att när som helst innan, under eller efter fokusgrupptillfället avbryta sin medverkan om så önskades. Då samtliga respondenter själva fick bestämma om de ville medverka i studien är även samtyckeskravet (Bryman, 2008) uppfyllt.

Samtliga respondenter i rapporten har anonymiserats då personlig information utelämnats i syfte att uppfylla konfidentialitetskravet (Bryman, 2008). Även information rörande företaget har utelämnats i syfte att uppfylla konfidentialitetskravet. I informationsbladet samt under fokusgruppsamtalet informerades även respondenterna hur materialet från fokusgruppen skulle behandlas under studiens gång. Respondenternas integritet har på så sätt skyddats under studiens gång i enlighet med konfidentialitetskravet (Bryman, 2008). Den information som framkommit under studiens gång har endast använts för att främja studiens syfte. Personuppgifter eller information rörande organisationen kommer ej att överföras till annan part vilket är en del av nyttjandekravet (Bryman, 2008).

2.6 Metoddiskussion

Resultatet är en tolkning av respondenternas upplevelser av förändringen. Vidare har vi tolkat respondenternas tolkningar vilket gör att en subjektiv bild av organisationsförändringen har präglat studien. Wibeck (2010) menar att fördelen med att använda fokusgrupper som verktyg för datainsamling är att tankegångar, idéer och förhållningssätt kan utvecklas och omprövas hos respondenterna till följd av den dynamik som uppstår i ett gruppsamtal. Larsen (2009) lyfter att denna gruppdynamik även kan verka som verktygets fiende då socialt samspelet rymmer element som makt och kontroll. Detta kan ha begränsat respondenternas grad av öppenhet och ärlighet i fokusgrupperna. Fokusgrupper som skapas inom en organisation innehåller oftast existerande grupper eller lag. Detta väcker viktiga etiska frågor då grupper och lag har ett liv även efter forskningsinsatsen och interaktionen med forskningen kan skapa långtgående konsekvenser (Barbour, 1999). Vi tror att denna problematik hade varit ett större och mer laddat problem vid känsligare forskningsfråga än studiens valda.

I en av fokusgrupperna upplevde vi att en respondent talade mer än övriga respondenterna. Under den inledande delen av samtalet tenderade även övriga respondenter att rikta sig mot denna respondent då tystnad uppstod eller då samtalsledaren ställde en fråga. Informella maktförhållanden kan påverka hur individerna i en fokusgrupp talar om ett ämne, således vad som sägs och hur det sägs (Wibeck, 2010). Vi hade i studien svårt att påverka eventuella maktförhållanden i grupperna då vi inte själva valde vilka respondenter som skulle ingå i fokusgrupperna. Vi upplevde dock att respondenterna, i den grupp vi noterade detta, endast inledningsvis var reserverade för att senare under samtalet delta mer livligt.

I samtalsguiden samt under fokusgrupperna försökte vi minimera risken för tal och eventuell kritik riktad mot specifika personer i verksamheten. Vi tror att detta har bidragit till att respondenterna kunnat tala mer avslappnad under samtalet. Detta märkte vi även då samtliga respondenter var mer delaktiga under den senare delen av fokusgrupperna. Om studien istället hade genomförts som enskilda intervjuer hade resultatet med stor sannolikhet inte blivit detsamma. Vi tror dock att fokusgrupper var ett lämpligt metodval för oss i syfte att få uttömmande diskussioner kring vårt problemområde. I enskilda intervjuer hade vi som samtalsledare haft en större inverkan på intervjuerna och på så sätt sannolikt även påverkat resultatet på ett annat sätt.

I fokusgrupperna använde vi oss av Whelan-Berry och Somervilles (2010) förändringsmotorer som samtalsguide (bilaga 1). I stort upplevde vi att fokusgrupperna hade åsikter och tankar kring de olika förändringsmotorerna vilket gav oss tillräckligt med empiri för att senare kunna göra en analys. Diskussionen blev dock inte lika omfattande rörande en av förändringsmotorerna; förändringsrelaterat deltagande. Vad detta beror på kan vi enbart spekulera i. En orsak kan vara att vi som samtalsledare brast i våra försök att driva ämnet framåt. Vi kanske, enligt medarbetarna, inte ställde de rätta frågorna. Å andra sidan upplevde vi att grupperna inte hade mer att säga om ämnet, utan att deras enda reflektion ledde till att mer utvecklade svar uteblev.

Inför fokusgrupperna intog en rollen som samtalsledare och den andra rollen som observatör. Vår förhoppning var att samtalsledaren skulle fungera som moderator och driva samtalet framåt medan observatören skulle anteckna icke-verbal kommunikation. Vi märkte dock snabbt att observatörens roll modifierades under fokusgrupperna då denna snarare agerade stöd åt samtalsledaren. Observatören hjälpte samtalsledaren att driva samtalet framåt då denna misslyckades och ägnade mindre tid åt att anteckna icke-verbal kommunikation. I vårt resultat uteblev följaktligen den icke-verbala kommunikationen som parameter. Således baseras resultatet och analysen enbart på det talade ordet vilket kan ha bidragit till en mer ytlig analys än om den icke-verbala kommunikationen hade ingått i vår empiri. Dock låg observerad icke-verbal kommunikation till grund för den tidigare diskussionen rörande eventuella maktförhållanden i en av fokusgrupperna.

3. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt behandlar vi teori och tidigare forskning. Avsnittet är uppdelat i två delar; ledningsperspektiv samt medarbetarperspektiv. Under ledningsperspektivet lyfter vi fyra olika typer av förändringsperspektiv inom organisationer för att sedan fördjupa oss inom perspektivet planerad förändring. Under medarbetarperspektivet presenterar vi ett alternativt sätt att tolka förändring, utifrån det teoretiska verktyget Sensemaking.

3.1 Tidigare forskning - Ledningsperspektiv

Diffusionsmodellen är ett perspektiv vilket beskriver att ett objekt, eller i detta fall en förändring, har en inre kraft. Objektet sprids och förflyttas till individer i organisationen i relation till den kraft den först gavs, vilket ger den energi under hela resan. Detta medför att planeringsstadiet blir oerhört viktigt för att förändringen ska lyckas. Ledningens initiala planer blir avgörande för hur resten av organisationen och dess individer anpassar sig till förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Diffusionsmodellen innehar, då vikten ligger vid planeringsstadiet, ett ledningsperspektiv. I forskning rörande förändringsarbete tenderar litteraturen att beröra detta perspektiv, således hur förändringsagenter i organisationen skall handla för att förändringen skall bli lyckad (Ford, Ford & D'Amelio, 2008; Oreg et al., 2011). Då detta perspektiv belyser medarbetarna, således mottagarna av förändringen, rör det inte sällan motstånd till förändring. Forskningen betonar då vikten av att förändringsagenterna hanterar medarbetarnas irrationella motstånd till förändringen. Förändringsmotstånd ses inom detta perspektiv som någonting som "händer där borta" hos mottagarna, oberoende av interaktionen mellan mottagare och förändringsagenter (Ford et al., 2008).

3.1.1 Förändringsperspektiv

Van de Ven och Poole (1995) fann, efter en urvalsprocess, ca 200 artiklar vilka presenterade 20 olika perspektiv på förändring. Utifrån detta material sammanställde forskarna sedan fyra huvudsakliga perspektiv med olika syn på förändring inom organisationer. Syftet var att ringa in unika förhållningssätt där drivkrafterna bakom en förändring skiljer sig åt.

I livscykelmodellen karaktäriseras drivkrafterna bakom en förändring av de naturliga utvecklingsmönster en organisation följer. Detta synsätt ser således förändringar som naturliga inslag under en organisations livstid vars mönster är förutbestämt. I detta synsätt genomgår organisationen olika faser till följd av dess ålder och storlek. Enligt livscykelmodellen måste den ena fasen vara genomförd för att en annan fas skall kunna ta vid (Van de Ven & Poole, 1995). Ett annat perspektiv inom förändring är förändring som evolution vilket lyfter den naturliga utvecklingen som drivkraft för förändring. Inom denna modell fokuserar man sällan på enskilda organisationer utan talar istället om organisationsfält, således en samling organisationer vilka konkurrerar om samma resurser. Inom detta perspektiv ses inte förändringar som ett fenomen vilket sker på organisationsnivå utan som en effekt av att sammansättningen av organisationsfältet förändras. I organisationsfältet sker således ett naturligt urval där sämre anpassade organisationer försvinner (ibid.). Ett tredje perspektiv är förändring är förändring dialektiskt process och maktkamp. Utifrån detta synsätt ses förändringar som en effekt av en maktkamp mellan olika intressen inom organisationen. Förändringen i sig är ett resultat av en process där en tes besvaras av en antites vilket utvecklas i en syntes. Förändringen springer ur konflikter och den process i vilka dessa konflikter blir lösta (ibid.). Det fjärde perspektivet som Van de Ven och Poole (1995) definierade var den planerade förändringen.

3.1.2 Planerad förändring

Inom detta perspektiv ses förändring som ett resultat av att ett problem har uppstått och att individer i organisationen försöker lösa detta problem. På så sätt ses förändringar som ett resultat av att individer i organisationen försöker uppnå ett visst mål eller syfte, därav benämningen planerad förändring. I en planerad förändring finns vanligtvis olika faser eller steg som måste genomföras i förändringsprocessen (Van de Ven & Poole, 1995).

En av pionjärerna och den kanske mest citerade forskaren inom perspektivet planerad förändring är Kurt Lewin och hans trestegsmodell av förändringsarbete. Modellen består av de tre faserna; tina upp, rörelse och frysa. I den första fasen, tina upp, är syftet att skapa förståelse för behovet av förändring hos den grupp där förändringen skall äga rum samt luckra upp människors invanda beteenden och tankesätt. Detta innebär således att den första fasens syfte är att skaka om status quo inom organisationen. Den andra fasen, rörelse, innefattar det förlopp där den faktiska förändringen sker. Denna fas karaktäriseras av att organisationen rör sig mot förändringens målsättning. Den tredje fasen, frysa, innebär att förändringen institutionaliseras och består (Senior & Swailes, 2010).

Senare utvecklade Kotter (1996) en åttastegsmodell vilken innehåller de steg som är nödvändiga att uppnå för att ett förändringsinitiativ ska bli lyckat.

Etablera en känsla av angelägenhet: Ägarna av förändringen bör belysa en kris inom organisationen alternativt potentiellt kommande kriser. Detta för att påvisa förändringens nödvändighet.
Skapa en förändringsallians: För att förändringen ska kunna fortlöpa bör en ledningsgrupp sättas samman vilka har makt att genomdriva förändringen.

Utveckla en vision samt strategi: Visionens funktion är att inspirera medarbetarna och strategin bör utvecklas för att visa vägen, från förändringens start till slut.

Kommunicera förändringsvisionen: Kommunikationen bör vara lättförståelig och ske på flera nivåer, således både grupp- och individnivå i organisationen. Kommunikationen bör ske som en dialog, detta för att skapa en plats där missförstånd kan redas ut och protester kan bemötas. Vidare är det av vikt att förändringsalliansen agerar i enlighet med önskat beteende.

Förstärka allmänna aktiviteter: Organisationen bör reducera hinder genom att förändra strukturer vilka motverkar förändringen.

Skapa kortsiktiga vinster: Organisationen bör skapa vinster vilka är tydligt kopplade till förändringen samt belöna de medarbetare som bidragit till dessa vinster.

Förstärka vinster och producera ytterligare förändring: I detta steg drivs förändringen framåt med hjälp av trovärdighet sprunget ur tidigare uppnådda steg. I detta steg kan ytterligare strukturer, vilka verkar fördelaktigt för förändringen, utvecklas och individer vilka implementerar förändringen, bör belönas.

Förankra förändringen i kulturen: I detta steg bör kopplingen mellan förändringen och organisationens framgång lyftas.

3.2 Teori – Ledningsperspektiv

Whelan-Berry och Somerville (2010) presenterar en sammanställning av de mest förekommande stegen i planerade förändringsprocesser. Stegen inkluderar: Utveckling av en klar och tilltalande vision, förmedla förändringsvisionen till en gruppnivå, få individuella medarbetare att anta förändringen, behålla förändringens momentum och institutionalisera förändringen.

Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att organisationer som avsätter tillräckligt med resurser under förändringsarbete har större chans att lyckas. Genom att ägarna av förändringen både använder formella och informella vägar, i enlighet med organisationens kultur, ökar chanserna för ett lyckat förändringsarbete. Nyttjande av resurser, så som aktiviteter och händelser, i syfte att driva förändringsarbetet framåt nämns även frekvent då steg-modeller för förändringsarbete presenteras. I sin artikel kallar Whelan-Berry och Somerville (2010) denna resursfördelning för förändringsmotorer, även om andra benämningar förekommer i litteratur rörande förändringsarbete. Förändringsmotorer är således de aktiviteter och händelser som sker i syfte att driva förändringsarbetet framåt. De mest frekvent nämnda förändringsmotorerna i litteraturen är: accepterad förändringsvision, ledarskapsrelaterade handlingar, förändringsrelaterad kommunikation, förändringsrelaterat deltagande, förändringsrelaterad utbildning, HR-praktiker samt gemensamma strukturer och kontrollprocesser. I sin artikel kopplar Whelan-Berry & Somerville (2010) dessa förändringsmotorer till stegen i förändringsprocessen vilket möjliggör en bättre insikt i förändringsmotorernas effekt på förändringsarbetet. Vi har valt att inte ha med gemensamma HR-praktiker som en egen förändringsmotor då många av förändringsmotorerna genomsyras av HR-arbete.

3.2.1 Steg i förändringsprocessen

Utveckla en klar tilltalande vision: Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att förändringsmodeller vanligtvis betonar vikten av att identifiera bakgrunden till förändring, ange och kommunicera densamma och på så vis även framhålla vikten av förändring. Visionen bör således beskriva hur en önskad utgång av förändringen kommer att förändra det nuvarande tillståndet inom organisationen. Att utforma visionen tidigt i förändringsarbetet är en viktig del av förändringsprocessen och kan ske med eller utan medarbetarnas engagemang. För att en förändring skall bli lyckad bör visionen vara lätt att kommunicera och attrahera ett flertal intressenter (ibid.).

Förflytta förändringen till gruppen och individen: Whelan-Berry och Somerville (2010) identifierar i sin artikel behovet av att sprida förändringen genom organisationen. Detta innebär att förändringsvisionen bör förflyttas till grupper och individer samt olika avdelningar inom organisationen i syfte att skapa förståelse och acceptans. En förändringsvision kan accepteras snabbare inom vissa områden som exempelvis ekonomi- och HR-avdelningar men få svårigheter att få fäste i produktions- eller service-enheter. En nyckelfaktor då visionen skall implementeras på grupp-nivå är att förutse hur visionen kommer att mottas på varje enskild avdelning, team eller plats i organisationen. Detta för att kunna anpassa implementeringen. Då spridning av visionen vanligtvis är den första fasen i implementeringsprocessen krävs att visionen ges uppmärksamhet, utrymme och att den stämmer överens med syftet för förändringen (ibid.).

Individens mottagande av förändringen: För att förändringsarbetet skall lyckas krävs till sist att den enskilda individen gör en tolkning av visionen. Individen mottar vanligtvis visionen i kontexten av grupper, team eller avdelningar vilket skapar utrymme för tolkningar samt subjektiva förhållningssätt till visionen. Trots detta måste individen till slut förändra sina värderingar, attityder, tankesätt samt beteenden för att förändringen ska lyckas (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Bibehålla förändringsarbetets momentum: Organisatoriska förändringsmodeller betonar även vikten av att bevara förändringens momentum. Detta innebär att förändringsarbetet måste få tillräckligt med uppmärksamhet och resurser inom ramarna för det vardagliga arbetet i organisationen. Saknad av tillräckliga resurser, förseningar eller blockeringar kan bidra till att förändringsarbetet misslyckas. Utöver tillräckliga resurser krävs kontinuerligt arbete med förändringen på både grupp och individnivå. Tillräckliga resurser samt kontinuerligt arbete är extra viktigt i sammanhang där förändringen tar lång tid att genomföra, såsom kulturförändringar (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Institutionalisera förändringen: Whelan-Berry och Somerville (2010) belyser i sin artikel att det inom forskningsfältet finns en rådande enighet att förändringsinitiativet måste institutionaliseras i organisationen för att förändringen skall kunna ses som lyckad. I detta steg fastställs att förändringens vision blir en del av organisationens kultur, processer och pågående verksamhet (ibid.).

3.2.2 Förändringmotorer

Accepterad förändringsvision: Den första förändringmotorn som är av vikt för att förändringsprocessen skall kunna fortlöpa är att de individer som är berörda av förändringen har accepterat förändringsvisionen och ser den som positiv för sig själva och organisationen. Denna förändringmotor är ett avgörande moment i implementeringen för att den enskilda medarbetaren skall kunna anamma förändringen. Om förändringsvisionen inte är accepterad och etablerad av de individuella medarbetarna, kommer en utbredd implementering av förändringen att försvåras. Det räcker således inte att den personal som är berörd av förändringen förstår visionen, de måste även förstå varför förändringen är gynnsam för företaget. Utöver att visionen måste etableras och bli accepterad är det även väsentligt att tala om på vilket sätt visionen etableras. Om berörda parter i förändringsprocessen får vara en del av utformandet av visionen är chansen större att den blir accepterad. För att visionen skall fylla sitt syfte som förändringmotor bör den vara tilltalande och accepterad av enskilda anställda. Förändringsinitiativets ägare brukar oftast ha en vision men om denna inte är attraktiv nog för de anställda är risken stor att de inte kommer att anamma förändringen (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Ledarskapsrelaterade handlingar: Ledarskapsrelaterade handlingar är den förändringsmotor som är mest förekommande i litteratur rörande förändringsarbete. Ledarskapet är en viktig förändringsmotor genom alla nivåer inom organisationen för att implementeringen av förändringen skall bli lyckad. Denna förändringsmotor innebär att ledarskapet följer visionen och handlar för att nå visionen genom hela implementeringsprocessen. Således kan ledaren inte presentera visionen och sedan lämna det åt sidan, denne måste agera i enlighet med önskat beteende. Alla förändringsmotorer är en effekt av ledarskapsrelaterade handlingar, detta till följd av den makt och auktoritet som ledarskapet för med sig. Om medarbetare ser att deras ledare är aktiva i processen och handlar utifrån visionen är detta en förändringsmotor, även om andra förändringsmotorer saknas. En ledare som visar att denne tror på förändringsvisionen är långt viktigare än andra förändringsmotorer, trots att denne exempelvis inte har tillräckligt med resurser. Ledarskapet i organisationen måste ta ansvar för att förflytta visionen från en organisationsnivå till en grupp- och individnivå. För att skapa acceptans hos medarbetarna bör ledarskapet uppmuntra medarbetare att bidra till förändringsarbetet. Det är även av vikt att ledaren löpande hanterar de känslor och det eventuella motstånd som kan växa fram under förändringsarbetet. Ledaren har även ansvar för att upprätthålla förändringen och på så sätt institutionalisera det som från början endast var en vision. För att förändringen skall kunna institutionaliseras kan ledaren behöva ägna sig åt en rad aktiviteter som att; undanröja hinder, påvisa och kommunicera förändringens relation till företagets goda resultat samt etablera strukturer som underlättar institutionaliseringsprocessen (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förändringsrelaterad kommunikation: Även denna förändringsmotor lyfts ofta fram som avgörande för att förändringsarbetet skall lyckas. Kommunikation som är riktad till medarbetare i syfte att skapa förståelse för förändringens betydelse är således avgörande för att förändringsinitiativet skall lyckas. På samma vis måste den förändringsrelaterade kommunikationen påvisa att den nuvarande situationen inte kommer att bidra till organisationens önskvärda måloppfyllelse. Den förändringsrelaterade kommunikationen ökar sannolikheten att medarbetarna får förståelse för initiativet och handlar i syfte att uppnå förändringen. För att den förändringsrelaterade kommunikationen skall bli effektiv bör den ske i form av en dialog vilket även skapar utrymme att hantera motstånd. Kommunikationen gör medarbetarna uppmärksamma på att förändringsinitiativet överses, styrs och följs upp samtidigt som det skapar en arena för att belysa framsteg och problem. På så vis kan lösningar utvecklas kontinuerligt under förändringsprocessens gång. Kommunikationen är av stor vikt för den individuella anpassningen till en förändring och bör ske regelbundet under förändringsprocessen. En löpande kommunikation underlättar bibehållandet av motivation hos medarbetarna och ger utrymme att framhålla viktiga synpunkter rörande förändringsprocessen (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förändringsrelaterad utbildning: Utbildning som genererar ny kunskap och färdigheter kan vara nödvändig för att organisationen skall uppnå sin förändringsvision. Utbildning kan också verka för att skapa förståelse för förändringsinitiativet vilken kan vara av vikt om visionen är abstrakt och svårförståelig. Förändringsrelaterad utbildning kopplas ofta samman med den individuella anpassningen till förändringsinitiativet men även förflyttning av förändringsvision till gruppnivå. Förändringsrelaterad utbildning handlar om att utveckla exempelvis färdigheter eller förståelse som kan relateras till förändringsinitiativet (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förändringsrelaterat deltagande hos medarbetarna: Forskning har visat att aktivt deltagande, speciellt under planeringsstadiet i förändringsprocessen, ökar chansen till förståelse och engagemang hos medarbetarna. Detta deltagande bör utformas så att individer får möjlighet att vara aktiva i aktiviteter som är kopplade till förändringen så som utformandet av förändringsprocessen. Genom att låta medarbetarna delta och forma förändringsprocessen ökar chanserna att förändringen når en gruppnivå. Detta sker då individer, vilka har deltagit i förändringsrelaterade aktiviteter, återvänder till gruppen med större förståelse för förändringen. Dessa individer kan då, i bästa fall, få rollen som kampanjledare för förändringsinitiativet och spridning av förståelse och engagemang möjliggörs. Förändringsrelaterat deltagande ökar inte endast chanserna för att förändringen skall nå en gruppnivå, även den individuella anpassningen ökar vid förändringsrelaterat deltagande (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Struktur och kontrollprocesser: Denna förändringsmotor berör organisatoriska processer och strukturer så som planering, system och kommunikationskanaler. Organisatoriska system och strukturer som utvärderar, stödjer och mäter initiativet är grundläggande för att de anställda ska uppleva att förändringen är viktig. I vissa fall kan det vara nödvändigt att förändra vissa processer och strukturer i syfte att stödja initiativet och möjliggöra för dessa system att fungera som förändringsmotor. Denna förändringsmotor är nära kopplad till spridning av förändringsvisionen, både på grupp- och individnivå. Det kan exempelvis innebära att det existerar strukturer som underlättar den enskilda individen att lyckas i det nya arbetssättet eller att det finns kontrollprocesser som mäter en enhets uppfyllande av förändringen. Denna förändringsmotor har även visat sig vara betydande för att förändringen skall kunna institutionaliseras. När förändringsinitiativet speglas i organisationens strukturer och kontrollprocesser är chansen större att de anställda upplever förändringen som verklig. Denna förändringsmotor verkar då som ett bevis på att förändringsinitiativet är viktigt vilket kan underlätta införandet av förändringen och motverka motstånd hos personalen (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Gemensamma HR-praktiker: Det finns många HR-praktiker vilka skulle kunna benämnas som förändringsmotorer, en av dessa, utbildning är redan omnämnd som förändringsmotor. Andra förändringsmotorer inom HR-praktiker kan exempelvis vara rekryteringsprocessen och belöningssystem. Att HR-praktiker speglar förändringsinitiativet och i vissa fall justeras för att gynna visionen är nödvändigt för att visa personalen förändringens relevans. Andra HR-praktiker som kan fungera som förändringsmotorer är exempelvis socialisering av nyanställda och stöd till personal vilka kan framhäva vikten av förändringsinitiativet (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

I denna studie har vi inte studerat HR som förändringsmotor då syftet har varit att belysa medarbetarnas perspektiv. Vidare arbetar inte HR i direkt kontakt med produktionspersonalen i organisationen. Utöver detta är HR en del av många förändringsmotorer (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

3.2.3 Planerad förändring - kritik

Trots noggrant utformade modeller i syfte att skapa lyckade förändringsprocesser existerar ett flertal rapporter vilka belyser stora antal misslyckade förändringsinitiativ (Sveningsson & Sörgärde, 2007). Beer och Nohria (2000) menar att så mycket som 70% av alla förändringsinitiativ misslyckas. Kritiker till planerade förändringar menar att det sociala system vilken en organisation utgörs av bidrar till indeterminism. Detta innebär att sociala system bär på en inneboende osäkerhet och oförutsägbarhet vilket gör det svårt att skapa lösningar vilka sedan kan genomföras utan att problem uppstår (Jacobsen, 2005). Kritiker till planerade förändringar framhåller framför allt att den mänskliga förmedlingen besitter en inneboende osäkerhet. Det finns således en övertro på att chefer och ansvariga inom en organisation har förmågan att förmedla och implementera den förändring vilka dessa anser nödvändig. Således menar kritiker att den planerade förändringen ej inberäknar det kontext i vilken förändringen sker där exempelvis organisationskultur och politik har ett stort inflytande på implementeringsprocessen (Senior & Swailes, 2010).

3.3 Tidigare forskning - Medarbetarperspektiv

Trots att större delen av forskningen inom förändringsarbete antar ett ledningsperspektiv finns en smalare gren forskning vilket utgår från ett medarbetarperspektiv (Foster, 2010). Översättningsmodellen utgår från ett medarbetarperspektiv och används för att tolka hur en idé eller objekt färdas. Översättningsmodellen förutsätter att det som skall förändras byter skepnad genom att det tolkas av mottagaren. En organisationsförändring påverkas enligt översättningsmodellen alltså av mottagaren som i sin tur tolkar, förändrar och översätter objektet i nivå med sin verklighet. På så sätt skapas också ny energi till objektet innan det ger sig ut på en ny färd (Alvesson & Sveningsson, 2008). Ett medarbetarperspektiv innebär att mottagarnas reaktion av förändringen påverkar dess utfall (Foster, 2010). Oreg et al. (2011) har sammanställt 60 år av forskning rörande mottagarnas reaktioner under förändringsarbete. I den sammanställda forskningen definierades tre olika sätt att se på mottagarnas reaktioner under organisationsförändringar: Känslomässiga reaktioner, beteenden samt kognitiva reaktioner. Kognitiva reaktioner rör mottagarnas förståelse och tolkningar av förändringsprocessen vilket inom forskningen brukar belysas utifrån teorin Sensemaking. Vidare menar Oreg et al. (2011) att dessa sätt att se på mottagarnas reaktioner är explicita, således hur mottagarna reagerar på förändring, dock inte varför reaktionerna ser ut som de gör. I forskningen har man belyst mottagarnas explicita reaktioner utifrån olika variabler, exempelvis: Mottagarnas karaktärsdrag, upplevda fördelar/nackdelar med förändringen, förändringens innehåll samt förändringsprocessen.

3.4 Teori - Medarbetarperspektiv

3.4.1 Sensemaking

Sensemaking är en teori som vuxit fram som en reaktion på att förklara den sociala process i vilken en förändring sker. Sensemaking är en social process som uppstår då individer, vilka försöker förstå vad som pågår, samspelar och talar med varandra (Senior & Swailes, 2010). Sensemaking tar start i olika omständigheter i syfte att skapa förståelse för hur man skall agera. Detta sker ofta då individers förväntningar på verkligheten inte stämmer överens med den faktiska verkligheten (Weick & Sutcliffe, 2005). Sensemaking inleds med att individer kan uppmärksamma "cues" till följd av en ström aktiviteter. Dessa cues verkar som en föraning för kommande konsekvenser.

Människor uppmärksammar cues genom unika mentala modeller vilka omfattar en individs livserfarenheter. Med cues som intryck och mentala modeller som bearbetning skapar individen etiketter och kategorier för den specifika situationen vilka sedan kan kommuniceras (Weick & Sutcliffe, 2005). Dessa kommunicerade kategorier är socialt konstruerade och kontextbundna vilket skapar utrymme för tolkning. Individer kommuniceras för att gemensamt skapa förståelse för situationen man tillsammans befinner sig i. Det är genom kommunikation, i det talade ordet, som situationen existerar då en översikt av individernas kategorisering av situationen skapas. Det är i denna kommunikation en gemensam förståelse för situationen skapas och därigenom även möjliga handlingsalternativ (Weick & Sutcliffe, 2005).

Denna studie ämnar belysa en planerad förändringsprocess utifrån medarbetarnas tolkningar. Den planerade förändringsprocessen definieras utifrån Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell samt de aktiviteter i processen vilka benämns som förändringsmotorer. På detta vis belyser vi ett ledningsperspektiv utifrån medarbetarnas tolkningar av förändringsprocessen. Vidare utvecklar vi resonemanget och för en diskussion rörande medarbetarnas förståelse av förändringsprocessen med det teoretiska verktyget Sensemaking. Sensemaking innehar, till skillnad från den planerade förändringens ledningsperspektiv, ett medarbetarperspektiv av förändring.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras det empiriska material vilket insamlades under två fokusgrupper bestående av produktionsanställda. Empirin presenteras under respektive förändringsmotor vilka även figurerade som samtalsguide under fokusgrupperna. Inledningsvis sammanfattas gruppens åsikter kring den aktuella förändringsmotorn. Därefter belyser vi gruppens åsikter med citat från samtalen. Då det endast är ett citat från en informant har vi ansett att det är talande för gruppens diskussion kring ämnet. För att inte röja identiteter är vissa namn ersatt med X.

4.1 Acceptans av förändringsvision

Grupperna har gemensamt förstått att förändringsinitiativet skett i syfte att minska arbetsskador samt öka flexibiliteten inom produktionen. Grupperna kan dock inte minnas att företaget någonsin presenterade en tydlig orsak till förändringsinitiativet. Det finns även skilda uppfattningar kring vem som initierade förändringsinitiativet.

Respondent 1: Jag vet inte...det är nog företaget som kommit med det, att vi skulle börja rotera...mer.

Respondent 3: Jag tror ju att det var vi själva. Fast jag tror att det är olika på olika avdelningar.

Gruppens åsikter går isär gällande personalens engagemang rörande rotationen. Den ena gruppen upplever att det finns ett genomgående engagemang hos personalen men att det begränsade handlingsutrymmet står i vägen för arbetssättet. Den andra gruppen beskriver att rotationen inte är accepterad av samtliga medarbetare i produktionen, främst den personal som vill ha valfrihet att arbeta med sina vänner eller på de stationer som man trivs bäst på.

4.2 Ledarskapsrelaterade handlingar

Grupperna anser att skiftledarna överlåter ett stort ansvar till arbetsgruppen i frågor gällande rotationen i det dagliga arbetet. Detta har, enligt grupperna, negativ inverkan på rotationen. Ena gruppen menar att skiftledarna undviker att främja förändringen för att minska sin egen arbetsbelastning. Den andra gruppen menar att man själv får övertala kollegor att rotera. I många fall tröttnar respondenterna då de inte vill eller orkar ta de konflikter som uppstår vid rotationsbytena.

Respondent 4: X (skiftledare) vill inte lägga sig i, vi får sköta det själva.

Respondent 1: Men där är x ju tvungen att lägga sig i, kan jag ju tycka, för annars blir det ju ingen rotation för alla.

Respondent 3: "Vill du byta med mig?" Jag menar den personen har ju naturligtvis ställt sig där för att den tycker att det är jobbigt att stå nån annanstans [instämmande hummande] Så då blir det att man ställer sig, står kvar.

Respondent 1: Resultatet blir tyvärr att du byter alldeles för lite, istället för att byta...

Respondent 3: Står du kvar...

Båda grupperna menar att skiftledarna arbetar med och strukturerar rotationen på helt skilda sätt. Ena gruppen menar att skiftledarna inte är positivt inställda till rotationen medan den andra gruppen menar att skiftledarna vill genomföra förändringen i högre grad än vad de har utrymme för.

4.3 Förändringsrelaterad kommunikation

Båda grupperna saknar gemensam kunskap om hur förändringsinitiativet tagit form, dock visar grupperna förståelse för varför förändringen är viktig. Ena gruppen tycker överlag att framförda förslag rörande rotationen, vilket exempelvis kan röra frågor om utbildning, sällan har blivit bemötta från varken skiftledare eller enhetschef. Vidare upplever gruppen i stort att återkoppling vid förfrågningar och förslag är sällsynt, alternativt tar väldigt lång tid. Gruppen menar även att förklaringar sällan följer ett avslag av ett förslag. Under gruppens diskussion framkommer att skiftledarna förser gruppen med olika mycket information. Gruppen är överens om att skiftledarna förmedlar information på skilda sätt även om informationskanalerna inte skiljer sig åt.

Respondent 3: Vi vet ju egentligen inte vad ni får för information.

Respondent 4: Nej...

Respondent 3: Vi vet ju bara vad vi får...men hör ju att....det är lite skillnad

Respondent 5: Alla får olika information...eller olika.

Respondent 4: Och kanske, jobbar du kväll så kanske du inte får någon information alls. Så då får man fråga veckan efter "är det nått som har hänt?"

Den andra gruppen beskriver hur ledningen infört rotation på två arbetsuppgifter; lagret och trucken som försörjer linjen med material, utan att berätta varför. Vid denna förändring informerades personalen endast om att en förändring skulle genomföras men inte varför.

4.4 Förändringsrelaterad utbildning

Båda grupperna menar att inte samtlig personal har tillräcklig kunskap för att rotationen skall kunna genomföras. Det finns således ordinarie personal som inte kan alla linjer vilket gruppen menar beror på den höga omsättningen av bemanningspersonal. Detta för att avsatt tid till utbildning tilldelas bemanningspersonalen. Grupperna är överens om att initiativ rörande utbildning kommer underifrån, det är således upp till var och en i personalen att driva frågan om sin egen utbildning. Grupperna är dock även överens om att tid avsatt till utbildning inte existerar och att det inte räcker att vilja lära sig fler moment i arbetet. Grupperna menar att skiftledaren låter utbildning utebli då produktionen inte kan tillverka samma mängd produkter då personal är under upplärning.

Samtalsledare 1: Om man vill lära sig någon ny line, får man möjlighet till det då eller hur går man till väga?

Flera respondenter: Nää...

Respondent 5: Man får bara lämna sitt intresse och så är det upp till skiftledaren att avgöra när det är dags.

Respondent 3: När det finns utrymme till det helt enkelt säger dom [flera håller med]

Respondent 1: Oftast är det så styrt, det är så höga takter att det inte finns [flera håller med] utrymme till att lära sig något nytt.

Respondent 4: Då tappar man tid och då förlorar man moduler i timmen

Respondent 3: Och i och med att vi har så otroligt hög procent inhyrda så kommer dom in och ska lära sig nya hela tiden. Så har man på lärnivå, på lärnivå har man ju ändå folk så att säga och ska man då ta från ordinarie personal också, för dom som kommer in nya måste ju lära sig. Och då blir det lätt att dom som kan många dom får stå kvar ändå.

4.5 Förändringsrelaterat deltagande

Grupperna menar att skiftledarna varken efterfrågar eller bemöter förslag från personalen då det är allt för tidskrävande att ta hänsyn till personalens synpunkter. Grupperna talar i övrigt inte mycket om förändringsrelaterat deltagande.

Respondent 5: Men det var ju ingen som gick ut och frågade genom en omröstning vilka som vill ha schema och vilka som inte vill ha schema, det var ju ingen sån fråga eller räcka upp handen [någon håller med] vilka vill det eller nu röstar vi för eller emot utan det var bara en dag helt plötsligt att nu ska vi börja med rotationsschema för att någon eller några tycker det då.

4.6 Struktur och kontrollprocesser

Grupperna är överens om att rotationen är strukturerad på olika sätt beroende på skiftledare och att okunskap bland personalen till följd av brist på utbildning minskar rotationen. Grupperna menar entydigt att den stora omsättning bemanningspersonal påverkar arbetet med rotationen negativt.

Respondent 5: För vi står ju på listorna och sen ska man komma fram där till en inhyrd "Du jag ska vara på den här linen för jag står på schemat" så ska den behöva gå iväg då. Men då hörde jag att det andra skiftet att dom hade skrivit upp dom ordinarie bemanning som nästan alltid är där då att dom hade skrivit upp dom på schemat också.

En av grupperna tycker att förändringar ofta genomförs utan att följas upp. Gruppen upplever att förändringar rinner ut i sanden och att initierade arbetsförändringar ofta återgår till sin tidigare form. Gruppen upplever att skiftledarna under vissa perioder har följt upp rotationen och engagerat sig i att den efterlevts för att sedan lämna över ansvaret till medarbetarna, vilket resulterar i att rotationen minskar. Den andra gruppen menar att det finns fysiska förhinder i produktionen som förhindrar personalen från att kunna rotera, ett exempel är att linjerna är utspridda vilket gör att det förbrukas mycket tid vid varje byte.

Respondent 1: [...] hur lätt det är att flytta sig. Hur långa avstånd har du å gå till exempel för å byta plats å. Jag tror det är mycket det dom väger det på. Får inte tappa för mycket tid.

Respondent 2: Ja

Respondent 3: Det var ju därför inte vi fick behålla...för att bytena tog för lång tid

Respondent 4: för linerna nu är ju utspridda, de står ju inte längre....

Respondent 2: Ihop...

Respondent 4: Våldigt utspritt. Det tar ju en stund att gå mellan varje å då tappar vi ju för mycket tid.

5. Analys

Genom att relatera det empiriska materialet, vilket består av medarbetarnas tolkningar av förändringsprocessen, till Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell av planerad förändring återgår vi till studiens syfte. Inledningsvis redogör vi för hur medarbetarna har tolkat organisationens nyttjande av förändringsmotorer. Därefter belyser vi hur förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, påverkat förändringens utfall. Detta sker genom att vi kopplar medarbetarnas förståelse och tolkningar av förändringsmotorerna till de steg i förändringsprocessen som Whelan-Berry och Somerville (2010) presenterar i sin modell.

5.1 Medarbetarnas tolkning av organisationens nyttjande av förändringsmotorer

Accepterad förändringsvision: Grupperna anser att förändringsinitiativet skett i syfte att minska arbetsskador samt att öka flexibiliteten inom produktionen. Grupperna förstår bakgrunden till förändringen och är övervägande positiva. Att respondenterna är positiva till förändringen samt inser förändringens nödvändighet är av vikt för att förändringsprocessen ska kunna fortlöpa (Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Grupperna upplever att visionen har utarbetats och initierats uppifrån. Deltagande i utformande av förändringsvisionen har enligt gruppen alltså inte ägt rum vilket enligt Whelan-Berry och Somerville (2010) bör påverka gruppens acceptans av förändringen. Om alla parter som påverkas av förändringen får vara en del av utformningen av visionen skapas bättre förutsättningar för att visionen till förändringen skall accepteras av de berörda (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Ledarskapsrelaterade handlingar: I diskussionerna kring ledarskap talar respondenterna uteslutande om skiftledarna. Grupperna beskriver både bristande engagemang och initiativförmåga hos skiftledarna. En av grupperna anser att viljan att genomföra förändringen förmodligen finns men att skiftledarna varken har utrymme eller resurser att driva förändringen framåt. Trots att skiftledarna saknar resurser är det viktigt att visa engagemang och övertygelse (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Genom att verka som förebilder och agera i enlighet med visionen belyser skiftledarna då förändringens vikt (Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Grupperna anser att skiftledarna ej stödjer personalen då konflikter rörande rotationen uppstår. Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att det är av vikt att ledaren kontinuerligt hanterar känslor och motstånd som kan uppstå till följd av förändringen. En ledare som uppvisar bristande engagemang och undviker konflikter har med stor sannolikhet negativ inverkan på förändringens institutionaliseringsprocess (Whelan-Berry & Somerville, 2010), vilket även gruppen lyfter.

Förändringsrelaterad kommunikation: Båda grupperna visar förståelse för förändringens vision och mål vilket är avgörande för att förändringen skall lyckas (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Den inledande kommunikationen har enligt gruppen följaktligen varit lyckad. Kommunikationen mellan skiftledare och medarbetare varierar enligt grupperna då somliga upplever att de är mer underrättade än andra. De medarbetare som upplever att de får löpande information menar att det skapar utrymme för en dialog (Whelan-Berry & Somerville, 2010). I skiftledarnas arbete att implementera förändringen upplevde grupperna kommunikationen som bristfällig. Fortlöpande kommunikation, i form av en dialog, är av vikt för att konflikter skall kunna hanteras (Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010) och för att förändringen ska kunna anammas på individnivå (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förändringsrelaterad utbildning: För att en organisationsförändring skall kunna genomföras kan ny kunskap ibland krävas för att underlätta den individuella anpassningen till förändringen (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Grupperna menar att bristande kunskap hos medarbetarna ibland bidrar till utebliven rotation. Båda grupperna anser att hög omsättning av bemanningspersonal försvårar den löpande utbildningen vilket i förlängningen har negativ inverkan på rotationens internaliseringsprocess (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förändringsrelaterat deltagande: Båda grupperna beskriver bristande delaktighet i förändringsprocessen. Vidare menar grupperna att skiftledarna till stor del har ansvarat för utformandet av rotationen. Genom att ge utrymme för medarbetardeltagande i ett tidigt skede ökar chanserna för ett lyckat förändringsarbete. Detta då medarbetarnas förståelse för förändringen samt engagemang utvecklas till följd av deltagandet (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Grupperna upplever att förslag från medarbetarna bemötts bristfälligt under förändringsprocessen då uppföljning och gensvar vid förslag uteblivit. Genom att ignorera förslag från medarbetarna går organisationen miste om möjligheten att skapa en dialog vilket är ett viktigt verktyg för att förhindra motstånd (ibid.). Genom att utesluta medarbetarna från förändringsprocessen går även organisationen miste om medarbetare vilka eventuellt kan fungera som förändringens kampanjledare i arbetsgruppen (ibid.).

Gemensamma strukturer och kontrollprocesser: Grupperna anser att rotationen struktureras på olika sätt beroende på skiftledare vilket innebär att det saknas ett gemensamt system för rotationen. Ett exempel, vilket belyser detta, är att endast vissa skiftledare inkluderar bemanningspersonalen i rotationsschemat. En av grupperna beskriver att skiftledarna periodvis följer upp rotationen för att sedan lämna över ansvaret till medarbetarna. Avsaknad av ett organisatoriskt system som stödjer och utvärderar förändringsinitiativet minskar chanserna till en lyckad institutionalisering av förändringen (Whelan-Berry & Somerville, 2010). En av grupperna beskriver stora avstånd mellan stationerna vilket skapar problem under rotationen.

Även den höga omsättningen av bemanningspersonal har, enligt grupperna, negativ inverkan på rotationen. I somliga fall kan det vara nödvändigt för en organisation att anpassa befintliga strukturer i syfte att stödja det nya förändringsinitiativet (Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Strukturella förändringar verkar då som ett bevis på att initiativet är betydande vilket vidare bidrar till att medarbetarna upplever förändringen som verklig och viktig (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

5.2 Medarbetarnas tolkning av förändringsmotorernas inverkan på förändringsprocessen

Utveckla en klar och tilltalande vision: Trots att medarbetarna upplever att dem ej fått vara en del av förändringsarbetet har organisationen lyckats att utveckla en klar och tilltalande vision. Detta då medarbetarna kan återge visionens innehåll, vilket innebär att visionen har varit lättförståelig. Medarbetarna förstår även värdet av förändringen för både sig själva och organisationen (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

Förflytta förändringsvisionen till gruppen och individen: Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att det inför implementeringsprocessen är av vikt att förutse hur visionen kommer att mottas på varje enskild avdelning i organisationen. Det är svårt att redogöra för hur produktionsmedarbetarna på grupp nivå har tagit till sig förändringsvisionen. Enligt respondenterna är visionen accepterad i produktionsenheterna. Det finns dock stora skillnader i hur personalen väljer att arbeta med rotationen. Grupperna beskriver att förändringen presenterats bristfälligt vid implementeringen, exempelvis menar respondenterna att bakgrunden till förändringsinitiativet aldrig presenterade. Detta försvårar förändringens spridning till grupp nivå (ibid.).

Individens mottagande av förändringen: Grupperna beskriver att de flesta individer ser förändringsvisionen som viktigt och att den är accepterad, dock inte alla. Vidare beskriver grupperna att de flesta medarbetarna arbetar med rotationen, dock inte alla. Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att förändringsrelaterat deltagande samt förändringsrelaterad utbildning är två av de viktigaste förändringsmotorerna för att främja den individuella anpassningen till förändringen. Som tidigare nämnt har det förändringsrelaterade deltagande upplevts som lågt hos grupperna under hela förändringsprocessen. Vidare anser grupperna att det ej finns utrymme för utbildning, trots att grupperna anser att utbildning krävs för att rotationen skall kunna fungera. Det finns följaktligen individer i produktionen som inte kan alla stationer vilket leder till att rotationen avstannar. Detta pekar på att organisationen ej har uppnått ett utbrett mottagande av förändringen på individ nivå. Whelan-Berry och Somerville (2010) beskriver att individen, trots subjektiva tolkningar, till sist måste anpassa sina värderingar, attityder, tankesätt och beteenden för att förändringen skall bli lyckad. Vi anser dock att det är otydligt hur denna individuella anpassning skall ske. Vi finner det således svårt att utifrån organisationens nyttjande av förändringsmotorerna redogöra för varför somliga individer har anammat förändringen medan somliga inte har det.

Bibehålla momentum samt institutionalisering av förändringen: Whelan-Berry och Somerville (2010) menar att gemensamma strukturer och kontrollprocesser är den viktigaste förändringsmotorn för att förändringen skall nå momentum och institutionalisering. I organisationen struktureras rotationen på skilda sätt beroende på skiftledare. Endast ett fåtal skiftledare skapar system i det dagliga arbetet vilket stödjer förändringen. Hög omsättning av bemanningspersonal och fysiskt avstånd mellan stationerna menar grupperna försvårar arbetet med rotationen. Rotationen i produktionen är således inte institutionaliserad då den inte är en del av medarbetarnas kultur, processer och pågående verksamhet (ibid.).

Organisationen har inte ägnat sig tillräckligt mycket åt de förändringsmotorer som har mest påverkan på andra förändringsmotorer, där av även flest steg i förändringsprocessen. Dessa förändringsmotorer är; ledarskapsrelaterad kommunikation, ledarskapsrelaterade handlingar samt gemensamma struktur och kontrollprocesser (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Den bristande kommunikationen under förändringsarbetet i organisationen är exempelvis starkt sammanlänkad med det låga förändringsrelaterade deltagandet. Detta då organisationen inte har skapat en plats för dialog mellan chefer och medarbetare. Ledarskapsrelaterade handlingar är starkt kopplad till övriga förändringsmotorer då ledarskapet i sig innefattar auktoritet och beslutsfattande (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Den brist på ledarskapsrelaterade aktiviteter som grupperna talar om berör och påverkar på så sätt alla de övriga förändringsmotorerna negativt och där av även förändringsprocessen (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Organisationen har enligt grupperna brist på gemensamma strukturer och kontrollprocesser. Ett exempel på detta är bemanningen som hanteras på olika vis beroende på skiftledare. I förlängningen har detta lett till att förändringen inte har institutionaliserats (Whelan-Berry & Somerville, 2010).

6. Diskussion

I denna studie har vi haft för avsikt att utvärdera en planerad förändringsprocess utifrån medarbetarnas tolkningar. Frågeställningarna under arbetet har varit: I vilken grad har organisationen, enligt medarbetarna, använt sig av förändringsmotorer i förändringsprocessen? Hur har förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, påverkat förändringens utfall?

Studiens empiri är endast baserad på medarbetarnas subjektiva förståelse för förändringsprocessen vilket även var syftet med denna studie. Denna studie bygger således på medarbetarnas tolkningar av förändringsprocessen vilka vi sedan själva har tolkat i resultatet. Problematiken med denna typ av ansats är det tolkningsutrymme vi tillskriver oss själva. Under bearbetningen av det empiriska materialet har vi just haft för avsikt att beskriva de kollektiva uppfattningarna och tankesätten i fokusgrupperna. Detta kommer alltid att förbli vår tolkning av det empiriska materialet och således aldrig en objektiv sanning.

Studiens första frågeställning rör i vilken grad organisationen, enligt medarbetarna, använt sig av förändringsmotorer i förändringsprocessen. I analysen framkom att organisationen ägnat tid åt samtliga förändringsmotorer även om dessa inte har fått tillräckligt med utrymme. En förändringsmotor, vilken bör belysas extra mycket är ledarskapsrelaterade handlingar. Detta då denna förändringsmotor är starkt kopplad till övriga förändringsmotorer då ledarskapet i sig innefattar auktoritet och beslutsfattande (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Den brist på ledarskapsrelaterade aktiviteter, vilket grupperna talar om, påverkar således resterande förändringsmotorer negativt och då följaktligen även hela förändringsprocessen. För att förändringen skall kunna institutionaliseras bör ledarna ägna tid åt att undanröja hinder, påvisa och kommunicera förändringens relation till företagets goda resultat samt etablera strukturer vilka stödjer förändringen (Whelan-Berry & Somerville, 2010). Då Whelan-Berry och Somerville (2010) påvisar ledarens betydelse under ett förändringsarbete är det även väsentligt att tala om ledarskapet i verksamheten. Grupperna talar nästan uteslutande om sina närmsta chefer i verksamheten, således skiftledarna, vilka leder det dagliga operativa arbetet i produktionen.

Vi menar att de ledarskapsrelaterade handlingar vilka Whelan-Berry och Somerville (2010) presenterar, inte endast bör och kan tillskrivas skiftledarna i verksamheten. Somliga strukturer i verksamheten påverkar rotationen negativt, såsom den omsättningen bemanningspersonal samt utebliven utbildning till följd av hög produktionstakt. Dessa strukturer menar vi faller utanför skiftledarnas ansvar och befogenheter då strukturer likt dessa bör hanteras och diskuteras på högre chefsnivå inom verksamheten.

Vi har inte analyserat HR som en separat förändringsmotor, detta då många HR-praktiker kan beskrivas som förändringsmotorer. HR är på så sätt redan en del av exempelvis utbildning, strukturer och kommunikation vilka är enskilda förändringsmotorer. Vi har vidare inte valt att studera HR som förändringsmotor då syftet med studien har varit att belysa ett ledningsperspektiv utifrån medarbetarnas tolkningar. I den organisation som ligger till grund för denna studie har medarbetarna ingen daglig och direkt kontakt med HR-avdelningen. Vi kan dock se stora möjligheter att HR, som förändringsmotor, skulle kunna arbeta med att utveckla resterande förändringsmotorer. Detta för att ge de övriga förändringsmotorerna en chans att fylla en bättre funktion.

Studiens andra frågeställning rörde hur förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, har påverkat förändringens utfall. Trots att medarbetarna i organisationen inte är medvetna om vem som initierade förändringen är de flesta överens om att initiativet är positivt för dem själva samt organisationen, något Whelan-Berry och Somerville (2010) understryker är viktigt för att visionen skall bli accepterad. I arbetet med att besvara hur förändringsmotorerna har påverkat förändringsprocessen, uppmärksammades en del svårigheter att tolka den valda teorin. Problematiken rör vilken påverkan förändringsmotorerna har för individernas mottagande av förändringen. Ett exempel på detta är svårigheten att, utifrån Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell, förstå varför somliga individer anammar förändringen medan somliga individer inte gör det. Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell förutsätter att individer, vilka är berörda av förändringen, gör en subjektiv tolkning av förändringen. Trots den subjektiva tolkningen måste i individen till sist, enligt Whelan-Berry och Somerville (2010) förändra sina värderingar, attityder, tankesätt samt beteenden för att förändringen skall lyckas. Vi menar att problematiken ligger i att Whelan-Berry och Somerville (2010) förutsätter att förändringen till sist måste "tolkas rätt" av individen. Hur denna tolkning sker, och vad som får individen anamma förändringen eller ej, beskriver inte modellen. Denna problematik ligger till grund för många kritiska diskussioner rörande diffusionsmodellen, i vilken den planerade förändringen ingår. Kritiken rör ofta just den inneboende indeterminism i de sociala system vilka utgör en organisation. Det går enligt kritikerna inte att planera denna typ av spridning då den mänskliga förmedlingen av en idé besitter en inneboende osäkerhet (Jacobsen, 2005).

Sensemaking ämnar förklara den sociala process vilken sker då en förändring implementeras på grupp- och individnivå (Senior & Swailes, 2010). Sensemaking försöker således förklara den process vi upplevde uteblev i den planerade förändringsmodell som Whelan-Berry och Somerville (2010) presenterar. Sensemaking innebär att individer, vilka är berörda av förändringen tillsammans skapar en gemensam mening och förståelse för den situation de befinner sig i. Detta meningskapande sker i det talade ordet då individen tillsammans med andra kommunicerar sitt individuella förhållningssätt till situationen. Det är under meningsskapande gemensam förståelse utvecklas och därigenom även möjliga handlingsalternativ (Weick & Sutcliffe, 2005). Whelan-Berry och Somerville (2010) framhåller visserligen att kommunikation är en betydande förändringsmotor, speciellt för den individuella anpassningen av förändringen. Vi finner det dock svårt att i modellen tolka hur kommunikation som förändringsmotor underlättar individens mottagande av förändringen. Utifrån medarbetarperspektivet Sensemaking, kan då den varierande graden av individuell anpassning grunda sig i bristen på gemensam förståelse för situationen.

På detta vis skulle en mer utbredd individuell anpassning i produktionen kunnat ske om individerna, vilka varit berörda av förändringen, fått samtala. I samtalet lyfts då varje individuellt förhållningssätt och gruppen kan tillsammans skapa en gemensam förståelse och på så sätt även synliggöra och möjliggöra olika handlingsalternativ (Weick & Sutcliffe, 2005).

Förändringsmotorernas påverkan på förändringsprocessen i stegen ”bibehållande av momentum” samt ”institutionalisering av förändring” fann vi att brist på utbildning samt gemensamma strukturer och kontrollprocesser är den största bidragande orsaken till att dessa steg inte är uppnådda. Vidare visade sig en organisatorisk omständighet ha stor betydelse för dessa två steg i förändringsprocessen. Den studerade organisationen präglas av en stor omsättning av bemanningspersonal, vilket vi menar är en omständighet som faller utanför Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell. Visserligen existerar förändringsmotorn ”gemensamma strukturer och kontrollprocesser” i modellen. Denna förändringsmotor förespråkar strukturer vilka stödjer förändringsprocessen. Vidare menar Whelan-Berry och Somerville (2010) att strukturer som inte stödjer förändringsarbetet bör omstruktureras. I modellen är det dock otydligt i vilken omfattning omstrukturering skall ske. Vi finner det dock osannolikt att verksamheten har möjlighet att minimera omsättningen av bemanningspersonal då det ligger i verksamhetens natur att använda sig av numerisk flexibilitet (Allvin et al., 2006). Tydligt är dock att den höga omsättningen av bemanningspersonal försvårar institutionaliseringen av rotationen.

Slutligen vill vi återgå till studiens andra frågeställning, tillika hur förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, påverkat förändringens utfall. Vi menar att organisationen bara har uppnått ett steg i förändringsprocessen, tillika att utveckla en klar och tilltalande vision. Under mötet med HR-informanten framgick att ledningen i verksamheten såg arbetet med rotationen som avslutad. Den problematik som kvarstår rör, enligt företaget, den personal vilka på grund av exempelvis sjukdom inte kan rotera på alla linjer (personlig kommunikation, 18 februari, 2014). I vår analys av det empiriska materialet fann vi dock att detta inte är det enda som står i vägen för att förändringen skall kunna ses som slutförd. Vi menar att verksamheten, utifrån medarbetarnas tolkning, endast uppnått ett steg i förändringsprocessen vilket är det första steget ”utveckla en klar och tilltalande vision”. För att en organisationsförändring skall ses som lyckad bör den, i ett sista avslutande steg, institutionaliseras (Jacobsen, 2005; Kotter, 1996; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Detta innebär att förändringen förankras i organisationskulturen och blir en del av det dagliga arbetet (Jacobsen, 2005; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Utifrån medarbetarnas tolkning har rotationen på arbetslinjen inte institutionaliserats i verksamheten. Trots att produktionen emellanåt arbetar med rotation beskriver medarbetarna att den till och från avstannar helt. Utifrån Whelan-Berry och Somervilles (2010) modell beror en utebliven institutionalisering på att tidigare steg i förändringsprocessen ej har uppnåtts till fullo vilket vidare beror på bristande nyttjande av förändringsmotorer.

Samtliga respondenter talar gott om rotationen och visar vilja att arbeta utifrån arbetssättet. Trots detta beskriver respondenterna att de, på grund av utebliven utbildning, inte har förmåga att stå vid alla stationer. Respondenterna menar även att det finns ett fåtal individer i produktionen som inte kan, eller vill, rotera. På grund av förändringens innehåll och upplägg anser vi, att det är av extra vikt, att samtliga individer inom produktionen har förmåga samt vilja att utföra rotationen. Så som arbetet nu struktureras finns det dock en risk att de personer som inte ser förändringen som viktig ges stort utrymme att påverka rotationen på linjen negativt. Vi menar att detta utrymme skapas då somliga skiftledare överlämnar ansvaret kring rotationen till medarbetarna, detta utan att följa upp rotationen. Resultatet blir att institutionaliseringen av förändringen uteblir.

6.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis belyser studien till viss del hur förändringsmotorerna, enligt medarbetarna, har påverkat förändringsprocessen. Exempel på detta är den lyckade förändringsvisionen vilken medarbetarna upplever som tilltalande. Vidare har brist på utbildning, ledarskapsrelaterade handlingar samt gemensamma strukturer lett till uteblivet momentum samt institutionalisering av förändringen. Inom forskningsvärlden finns en rad olika teorier vilka avser förklara och redogöra för hur en lyckad förändring skall genomföras. I diskussionen lyftes en kompletterande förklaringsmodell vilken belyser de brister vilka vi anser existerar i den planerade förändringsmodell vi i studien använde oss av. Studien belyser en rad olika parametrar vilka kan påverka utfallet av en förändring. Vidare visade det sig att en modell var otillräcklig för att förklara hur en förändringsprocess på bästa sätt bör genomföras. Bakgrunden till studiens syfte var den stora andelen misslyckade förändringar vilka sker inom organisationer. Denna studie har gett oss ökad förståelse för den komplexitet vilken präglar en förändringsprocess.

6.2 Förslag på vidare forskning

I studien fann vi att den höga omsättningen bemanningspersonal hade betydande negativ inverkan på förändringsprocessen. Detta då respondenterna beskrev svårigheten i att inkludera bemanningen i rotationen. Rotation på linjen menar vi är extra känslig för medarbetarnas delaktighet då en enda individ kan avstanna hela rotationen. Inhyrd bemanningspersonal präglar den studerade verksamheten då marknadens efterfrågan av verksamhetens produkter till hög grad styr produktionen. Verksamhetens natur kräver följaktligen den numeriska flexibilitet (Allvin et al., 2006) vilket bemanningspersonal innebär. Vi fann det svårt att förstå hur en sådan nödvändig struktur i verksamheten hade kunnat förändras i syfte att stödja förändringsinitiativet. Vi menar att det skulle vara intressant att forska vidare kring förändringsprocesser i verksamheter vilka präglas av numerisk flexibilitet.

7. Källhänvisning

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Barbour, R. S. (1999). Are focus groups an appropriate tool for studying organizational change? I Barbour, R. S., & Kitzinger, J. (Red.), *Developing Focus Group Research*. (s. 114-127). London: Sage.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard business review*, 78(3), 133-141.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Dahlin-Ivanoff, S. (2011). Fokusgruppsdiskussioner. I Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 71-82). Malmö: Liber.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008) Resistance to change: The Rest of the Story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.
- Foster, R. D. (2010) Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Frankland, J., & Bloor, M. (1999). Some issues arising in the systematic analysis of focus group materials. I Barbour, R. S. & Kitzinger, J. (Red.), *Developing Focus Group Research*. (s. 144-156). London: Sage.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard business school press.
- Larsen, A. K. (2009). *Metod helt enkelt*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, S. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

- Rush, M. C., Schoel W. A., & Barnard S. M. (1995). Psychological Resiliency in the Public Sector: Hardiness” and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 17-39.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2007). Organisationsförändring: från ingenjörskonst till tolkning. I Alvesson, M., & Sveningsson, S. (Red.). *Organisationer, ledning och processer*. (s. 237-268). Lund: Studentlitteratur.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees’ stress and commitment. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Weick, K., & Sutcliff, K. M. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Samtalsguide - Fokusgrupper

Inledning

- Presentation av oss samt våra roller under fokusgruppen.
- Syfte med studien samt avgränsningar.
- Förklara processen samt val av metod: diskussion kring förändringsprocessen rörande rotation. Samtalsledare kommer ej vara en del av samtalet förutom då samtalet startas och för att driva samtalet vidare. Syftet med fokusgrupper är inte att nå konsensus.
- Inspelning med mobiltelefon.
- De fyra etiska aspekterna: information, samtycke (frivilligt), konfidentiellt (anonymitet, inspelning raderas) samt nyttjande (samtalet kommer endast att användas för syftet ovan).
- Överenskommelse rörande grundregler under samtalet: toalettbesök, mobiltelefoner, respekt under samt efter samtalet, uppmuntran om att försöka uttrycka sig verbalt.
- Öppna upp för frågor innan samtalet.

Samtal

Klar, tilltalande vision / Förståelse acceptans

Hur såg er första kontakt med förändringsinitiativet ut? Förstår ni orsaken bakom förändringen?

Hur upplever ni förändringens vision/mål?

Förändringsrelaterat deltagande

Hur tänker ni kring er delaktighet och inflytande kring förändringen?

Innan/under/efter

Förmedla förändringsarbetet till gruppnivå

Hur har kommunikationen mellan chefer/företaget och er varit kring förändringen? Hur upplever ni att information har kommunicerats under förändringen? Förstår ni på vilket sätt det nya arbetssättet leder till bättre resultat?

Innan/under/efter

Ledarskapsrelaterade aktiviteter

Hur delaktiga har era chefer varit i förändringen? Skiftledare? Produktionsledare? Engagemang

Förändringsrelaterad utbildning

Har ni fått de förutsättningar som krävs för att genomföra förändringen? Har ni upplevt ett behov av utbildning under förändringen?

Behålla förändringens momentum / Institutionaliserat förändringen

I vilken grad upplever ni att det tänkta arbetssättet efterföljs?

Avslutningsfråga

Är det något mer ni vill tillägga?

Avslut

- Tack för deltagandet.
- Information rörande kontaktuppgifter vid aktuella frågor eller avbruten medverkan.

Vi är medvetna om att ni varit med om en hel del förändringar och att ni även står inför en ny omfattande förändring. Vi hoppas att det som ni bidrar med här idag kommer att kunna leda till ett förbättrat arbetssätt inför kommande förändringar.

Bilaga 2

Hej, vi är glada att Ni vill vara med i vår undersökning!

Vi är två elever som läser sista terminen på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet och just nu skriver vi vår c-uppsats. I uppsatsen vill vi undersöka hur ni i produktionen upplever att förändringsarbete, så som exempelvis införandet av rotationssystemet, har hanterats.

Temat för fokusgrupperna, och det vi har tänkt att ni skall prata med varandra om, är hur ni har upplevt den senaste tidens förändringsarbete (exempelvis införandet av rotation). Vi kommer alltså ha fokus på hur ni upplever att förändringsarbetet har gått till och inte vad ni tycker om respektive arbetssätt.

Fokusgruppen kommer att bestå av ca fem anställda i produktionen. Samtalet kommer att pågå under 60-90 minuter och spelas in.

Fokusgrupperna kommer att bestå av cirka fem anställda i produktionen. Under samtalet kommer vi båda att närvara, en som samtalsledare och en som observatör. Samtalet kommer att pågå i 60-90 minuter och spelas in. Inspelningen kommer endast att användas i vår rapport och det som sägs under samtalet kommer inte kunna spåras till en enskild person. I rapporten kommer ni alltså att vara anonyma. Deltagandet är frivilligt och ni kan när som helst, under eller efter samtalet, välja att avbryta er medverkan.

Vi skulle också vilja be er att under fokusgruppen tänka på att:

- * inte prata i munnen på varandra då det försvårar för oss när vi sedan ska lyssna på inspelningen.
- * respektera varandra och låta alla komma in i diskussionen.
- * våga dela med dig av personliga erfarenheter trots att de kanske skiljer sig från andras uppfattningar.

Vi vill även be er att inte diskutera ämnet med varandra innan samtalet då det finns en risk att samtalet då blir onyanserat. Tänk däremot gärna igenom ämnet på egen hand!

Om ni har några frågor kring samtalet eller er medverkan är ni välkomna att kontakta oss!

Joanna Söderlund

Pål Wetterbrandt

gusjoaso@student.gu.se

guswetpa@student.gu.se

